



# JURNAL ILMIAH KEBIJAKAN HUKUM

Volume 14, Nomor 2, Juli 2020: 313-338

Jurnal Nasional Akreditasi SINTA 2 Surat Keputusan Kemenristekdikti: No: 34/E/KPT/2018

p-ISSN : 1978-2292 (print)

e-ISSN : 2579-7425 (online)

## MEKANISME PENGAWASAN INTERN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA (*Internal Control Mechanism Ministry of Law and Human Rights*)

Okie Wahyu Budijanto

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM

Pusat Pengembangan Data dan Informasi Penelitian Hukum dan HAM, Jakarta

[oki\\_olive@yahoo.com](mailto:oki_olive@yahoo.com)

Tulisan Diterima: 27-01-2020; Direvisi: 28-06-2020; Disetujui Diterbitkan: 06-07-2020

DOI: <http://dx.doi.org/10.30641/kebijakan.2020.V14.313-338>

### ABSTRAK

Inspektorat Jenderal sebagai unsur pengawasan intern harus dapat merumuskan arah kebijakan strategis, namun masih menghadapi kendala di antaranya adalah belum sepenuhnya menjawab substansi permasalahan dan belum optimalnya komunikasi efektif sesuai mekanisme pengawasan intern. Mekanisme pengawasan intern penting untuk melihat apakah pekerjaan telah sesuai dengan rencana. Tulisan ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi mekanisme pengawasan intern di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM serta kendala-kendala yang dihadapi. Tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data primer melalui wawancara serta data sekunder. Berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan menggambarkan bahwa mekanisme pengawasan intern di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM belum sesuai dengan harapan. Dalam upaya perbaikan, maka perlu dilakukan: (1) merevisi pedoman penugasan pengawasan. (2) pembentukan Komite Audit. (3) memperbaiki standar operasional prosedur. (4) penambahan auditor dan pelatihan teknis. (5) Pengembangan SIMWAS yang menyediakan data dan proses secara *on-line real time* (OLRT). (6) secara konsisten dan berkelanjutan melaksanakan sistem pengawasan intern.

**Kata kunci:** mekanisme; sistem; pengawasan; intern.

### ABSTRACT

*Inspectorate General as an element of internal control must be able to formulate a strategic policy direction, but still face obstacles including not fully answering the substance of the problem and not yet optimizing effective communication according to internal control mechanisms. The internal control mechanism is important to see the work as planned. This paper aims to determine and analyze the implementation of internal oversight mechanisms within the Ministry of Law and Human Rights and the constraints they face. This paper uses qualitative methods with primary data collection techniques through interviews and secondary data. Based on the results of the evaluation that has been done illustrates that the internal control mechanism within the Ministry of Law and Human Rights has not run as expected. To improve, it is necessary to: (1) revise the guidance for supervision assignments. (2) establishment of the Audit Committee. (3) improve the standard operating procedures. (4) the addition of auditors and technical training. (5) Development of SIMWAS that provides data and processes on-line real-time. (6) consistently and continuously implementing the internal control system.*

**Keywords:** mechanism; system; control; internal.

## PENDAHULUAN

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah telah mewajibkan seluruh kementerian dan lembaga untuk melakukan pengendalian terhadap seluruh kegiatan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai dengan pertanggungjawaban secara tertib, terkendali, efisien, dan efektif. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu sistem yang dapat memberi keyakinan memadai bahwa penyelenggaraan kegiatan pada kementerian dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif, melaporkan pengelolaan keuangan negara secara andal, mengamankan aset negara, dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sistem tersebut dikenal sebagai sistem pengendalian intern yang dalam penerapannya harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan serta mempertimbangkan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Sistem pengendalian intern dilandasi pada pemikiran bahwa sistem pengendalian intern melekat sepanjang kegiatan, dipengaruhi oleh sumber daya manusia, serta hanya memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan mutlak. Pengawasan Intern merupakan salah satu bagian dari kegiatan pengendalian intern yang berfungsi melakukan penilaian independen atas pelaksanaan tugas dan fungsi kementerian. Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham) sebagai lembaga negara yang memiliki peran strategis dengan masing-masing unit eselon I nya mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda-beda atau heterogen, membutuhkan suatu kesatuan komitmen dan kebijakan strategis menuju sasaran dan cita-cita pembangunan.

Dengan tugas dan fungsi Kemenkumham yang heterogen, Inspektorat Jenderal selaku Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di lingkungan Kemenkumham terus berusaha

untuk lebih berperan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja dan efektifitas organisasi guna tercapainya visi dan misi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia secara efektif dan efisien, serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Inspektorat Jenderal (Itjen) Kemenkumham sebagai unsur pengawasan intern harus dapat merumuskan arah kebijakan strategis yang sejalan dengan kebijakan pengawasan yang telah ditetapkan.<sup>1</sup> Hal ini diperkuat dengan adanya pedoman dalam bentuk SK Inspektur Jenderal tentang Penugasan Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor Itj.Ot.02.02-030 Tahun 2018.

Namun pada kenyataan tingginya kompleksitas permasalahan dan masih ditemuinya berbagai tantangan sebagaimana yang dihadapi dalam pengawasan intern di suatu lembaga. Tantangan tersebut tentunya harus dijawab dengan memperkuat fungsi pengawasan yang tidak hanya mampu menyajikan temuan dan laporannya, tetapi juga melakukan penataan dan penyempurnaan sistem, struktur kelembagaan dan prosedur pengawasan yang independen, efektif dan efisien. Dalam melaksanakan fungsinya tersebut Itjen belum sepenuhnya menjawab pada substansi permasalahan, belum optimalnya komunikasi yang efektif dengan auditi dan belum memiliki standar dalam melakukan pengawasan secara spesifik sesuai dengan karakteristik Kementerian Hukum dan HAM.

Harapan ke depan dalam melaksanakan tugas pengawasan, Itjen Kemenkumham harus meningkatkan profesionalitas dan integritas dalam menjamin kualitas demi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang

---

1 "Berdasarkan Masukan Dari Narasumber Bapak Muhammad Hardi (Auditor Madya BPKP) Pada Saat Presentasi Desain Kajian Evaluasi Implementasi Mekanisme Pengawasan Intern Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia".

baik. Hal ini tentunya dapat memberikan masukan yang konstruktif dalam rangka meningkatkan kerja organisasi.<sup>2</sup>

Berdasarkan rangkaian fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya, maka perlu dilakukan kajian tentang evaluasi implementasi mekanisme pengawasan intern di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

### Rumusan Masalah

1. Bagaimana mekanisme pengawasan intern Kementerian Hukum dan HAM?
2. Kendala-kendala apa yang dihadapi dalam pengawasan intern Kementerian Hukum dan HAM?

### Tujuan

Untuk mengetahui dan menganalisis mekanisme pengawasan intern di Kementerian Hukum dan HAM serta kendala-kendala yang dihadapi.

### Metode Penelitian

#### 1. Pendekatan

Mengingat rumusan masalah yang ingin dijawab, maka kajian ini akan dilaksanakan dalam pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dianggap lebih dapat mengeksplorasi lebih lanjut tentang proses, para pihak (aktor), serta konteks pelaksanaan pengawasan intern yang menjadi isu dalam penelitian ini.<sup>3</sup>

Dalam hal ini, evaluasi proses untuk mengetahui pelaksanaan setiap penugasan pengawasan mulai dari tahap perencanaan hingga pelaporan dan tindak lanjut telah dilakukan sesuai dengan pedoman. Sedangkan evaluasi manfaat untuk mengetahui apakah pedoman penugasan

pengawasan dapat bermanfaat dalam meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektifitas pelaksanaan pengawasan di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI serta evaluasi akibat untuk mengetahui apakah pelaksanaan pedoman penugasan pengawasan dapat mendukung tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan HAM.

#### 2. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran pelaksanaan pengawasan mulai dari tahap perencanaan hingga pelaporan dan tindak lanjut.

Jenis evaluasi implementasi tersebut tentu akan lebih bermanfaat ketimbang evaluasi keluaran (*outcome evaluation*), mengingat evaluasi implementasi mampu untuk menyajikan arah bagi kebijakan yang dievaluasi daripada semata-mata menilai efektivitas sebuah kebijakan. Lebih jauh evaluasi implementasi akan mampu menjelaskan kepada pengambil keputusan (*decision makers*) tentang hal-hal apa yang terjadi di dalam program, bagaimana program dikembangkan, dan bagaimana serta mengapa program menyimpang dari rencana dan tujuan awal.<sup>4</sup>

#### 3. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan Pengumpulan data primer melalui wawancara kepada pemangku kepentingan di salah satu Kanwil Kemenkumham yang terjangkau dan dengan asumsi kompleksitas permasalahan serta jumlah Unit Pelaksana Teknis (UPT) relatif banyak (48 UPT) dan unit pusat (Itjen) beserta *stakeholder* lainnya. Adapun lokasi pengumpulan data difokuskan pada: Kanwil Hukum dan HAM Jawa Barat, Inspektorat Jenderal Kemenkumham, BPKP,

2 "Disampaikan Oleh Sekretaris Jenderal (Sekjen) Kemenkumham Bambang Rantam Sariwanto Pada Acara Rapat Koordinasi Pengawasan (Rakorwas) Di Hotel Aston Sentul Bogor, Selasa 28 November 2017".

3 J Creswell, "Creswell, J. W. (2007). Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing among Five Approaches ( 2 " ' ' Edition ). Thousand Oaks : Sage .," *Qualitative Inquiry* (2007).

4 Michael Quinn Patton, "Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks," *Cal.: Sage Publications* (2002).

Kementerian Keuangan dan Kementerian Agama.

Sedangkan pengumpulan data sekunder yang merupakan sumber data tidak langsung dimana data sekunder ini merupakan data yang sifatnya mendukung keperluan data primer seperti buku-buku, literatur dan bacaan yang berkaitan dan menunjang penelitian ini.<sup>5</sup>

#### 4. Teknik Analisa Data

Penelitian ini berusaha untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan mulai dari tahap perencanaan hingga pelaporan dan tindak lanjut serta kendala yang dihadapi. Dengan demikian, analisa data dilakukan secara kualitatif yaitu mereduksi data, menyajikan data, dan penarikan kesimpulan.

## PEMBAHASAN

### Mekanisme Pengawasan Intern di Kementerian Hukum dan HAM

Pengawasan intern merupakan upaya untuk melakukan kontrol birokrasi ataupun organisasi agar dilaksanakan dengan baik. Hal ini penting dilakukan sebagai salah satu fungsi manajemen dimana mekanisme pengawasan suatu organisasi mutlak diperlukan. Perencanaan serta pelaksanaan program yang baik tanpa diiringi dengan suatu sistem pengawasan yang intensif dan berkesinambungan jelas akan mengakibatkan lambatnya, atau bahkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan”.<sup>6</sup> Dengan demikian, pengawasan intern sangat penting untuk dilaksanakan, mengingat pengawasan intern tersebut dapat mempengaruhi hidup/matinya suatu organisasi atau birokrasi, dan untuk melihat apakah pelaksanaan pekerjaan telah sesuai dengan rencana, perintah, tujuan serta

kebijakan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks ini tentunya Kementerian Hukum dan HAM sebagai suatu organisasi birokrasi yang memiliki tugas dan fungsi yang heterogen telah memiliki pedoman yang mengatur tentang bagaimana mekanisme pengawasan intern dijalankan dengan beberapa tahapan dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya di bawah ini:

#### 1. Pedoman Penugasan Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia

Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Hukum dan HAM dalam melakukan pengawasan mengacu kepada pedoman yang dikeluarkan oleh BPKP, adapun pedoman yang telah disusun mengatur tentang Pedoman Penugasan Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang ditandatangani Inspektur Jenderal dengan Nomor ITJ.OT.02.02-030 Tahun 2018. Ruang lingkup pedoman penugasan pengawasan meliputi:

##### a. Perencanaan Penugasan Pengawasan

###### 1) Penyusunan PKPT

Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) merupakan rencana kegiatan pengawasan dalam satu tahun yang disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor risiko atau daftar risiko. Daftar risiko digunakan bagi satuan kerja dengan tingkat kematangan SPIP dan Manajemen Risiko di atas level 3. Faktor risiko dalam menyusun PKPT adalah sebagai berikut: a. Kegiatan yang memiliki risiko melekat (*inherent risk*) yang tinggi; b. Kegiatan yang dikelola melalui sistem informasi yang tidak handal, memadai dan terintegrasi; c. Proses bisnis yang kompleks; d. Permintaan pengawasan dari auditi atau menteri atau pihak/lembaga lain yang berkepentingan; e. Satuan kerja tidak lebih dari 3 tahun tidak pernah dilakukan pengawasan.

5 Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: CV. Alfabeta, 2017). Hlm. 137.

6 Situmorang, *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*, (Bandung : Rineka Cipta, 1994), hal 8

PKPT bersifat dinamis dan dengan persetujuan Inspektur Jenderal cq Inspektur Wilayah dapat disesuaikan/diubah sesuai dengan kondisi kebutuhan serta arahan pimpinan dan *current issue* lainnya. Dalam keadaan tertentu dan atas permintaan kerja penugasan, pengawasan juga dapat dilakukan walau tidak direncanakan sebelumnya (Non PKPT).

Setiap rencana penugasan pengawasan, dimasukkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dengan mempertimbangkan: (i) Anggaran yang tersedia; (ii) Hari penugasan; (iii) Jumlah SDM yang dimiliki; (iv). Beban Kerja yang ada; (v) Objek yang akan dilakukan pengawasan; (vi) Sumber daya lain yang dibutuhkan untuk pelaksanaan penugasan pengawasan; (vii) Kebijakan Menteri dan arahan dari Inspektur Jenderal dalam periode berjalan yang harus segera dilakukan dan justifikasi lainnya dari masyarakat Inspektorat Wilayah; (viii) *Current Issue* di lingkungan Kemenkumham yang membutuhkan penugasan pengawasan.

## 2) Perencanaan Penugasan Tim

Penugasan Tim dilaksanakan oleh Tim Mandiri yang sekurang-kurangnya terdiri dari Penanggung Jawab, Pengendali Teknis, Ketua Tim dan Anggota Tim, kecuali penugasan pendampingan/konsultasi/asistensi/sosialisasi. Dalam merencanakan penugasan pengawasan, hal-hal yang dilakukan adalah sebagai berikut: a) Untuk meningkatkan kompetensi tim dalam melaksanakan pengawasan, auditor dapat mengusulkan kepada Inspektur Wilayah untuk mengundang narasumber baik dari unit eselon I maupun dari instansi lainnya guna dilakukan kegiatan PKS (Pelatihan di Kantor sendiri); b) Tim menyusun rencana penugasan yang meliputi penyusunan konsep surat perintah (SP), RAB, program kerja pengawasan. Setiap pengawasan harus dinyatakan dalam surat perintah sebagaimana tata naskah dinas yang berlaku

di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI.; c) Untuk kegiatan pengawasan, auditor melakukan survei pendahuluan termasuk menguji keandalan SPI yang dituangkan dalam program kerja pengawasan. Dalam membuat rencana, auditor harus menetapkan sasaran, ruang lingkup, alokasi sumber daya, dan alokasi waktu penugasan.

Langkah kerja pengawasan dalam bentuk program kerja pengawasan disusun dan didokumentasikan secara tertib dalam bentuk program kerja pengawasan. Program kerja pengawasan merupakan prosedur dan teknik minimal yang disusun secara sistematis yang harus dilaksanakan oleh auditor dalam kegiatan pengawasan untuk mencapai tujuan pengawasan dan dapat dikembangkan lebih lanjut dengan prosedur alternatif sesuai kondisi di lapangan. Program kerja tersebut meliputi kegiatan/program yang akan diawasi, tujuan pengawasan, peraturan yang mendasari dan langkah kerja pengawasan. Program kerja ditandatangani oleh Ketua Tim dan Pengendali Teknis.

## b. Pelaksanaan Penugasan Pengawasan

Penugasan pengawasan dilaksanakan oleh tim mandiri yang terdiri dari penanggungjawab/pengendali mutu, pengendali teknis, ketua tim dan anggota tim. Tugas dan tanggungjawab ditetapkan berdasarkan Permenpan Nomor PER/220/M.PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya. Untuk penugasan pengawasan tertentu berupa permintaan narasumber/kondisi dapat dilakukan oleh auditor secara individual. Sebelum pelaksanaan penugasan pengawasan, penanggungjawab pelaksanaan pengawasan memberikan arahan kepada auditor antara lain meliputi: (i) maksud dan tujuan penugasan pengawasan, (ii) ruang lingkup penugasan pengawasan meliputi periode pengawasan, prioritas aktivitas/kegiatan/proses yang dilakukan pengawasan dan besarnya sampling;(iii)



Laporan Hasil pengawasan (BPK/BPKP/Inspektorat Jenderal) sebelumnya dan tindak lanjut atas rekomendasi yang material berkaitan dengan sasaran pengawasan;(iv) pendekatan pengawasan yang efektif dan efisien; dan (v) Langkah-langkah yang perlu dilakukan apabila ditemukan adanya indikasi kecurangan atau pengembangan tujuan;(vi) melaksanakan Program Kerja Pengawasan. Berdasarkan arahan dari penanggungjawab, auditor mulai melaksanakan penugasan sesuai dengan waktu yang ditetapkan dalam surat perintah penugasan, dengan tahapan sebagai berikut:

1) Pertemuan pendahuluan (*entry meeting*)

Kegiatan ini bertujuan untuk menyampaikan surat perintah penugasan dan menjelaskan maksud, tujuan dan ruang lingkup penugasan pengawasan. Dalam kegiatan ini, auditor menyampaikan surat permintaan data ditandatangani Pengendali Teknis/Ketua Tim dalam rangka mendukung kegiatan penugasan pengawasan. Dalam suatu pelaksanaan penugasan pengawasan selain melaksanakan Program Kerja Audit (PKA), auditor juga dapat mengandalkan pada pengajuan pertanyaan dan pengamatan.

Dalam melaksanakan PKA, auditor dapat mengembangkan ke langkah-langkah kerja alternatif/lanjutan yang dibutuhkan sesuai kondisi di lapangan dan keandalan Sistem Pengendalian Intern (SPI). Langkah kerja alternatif/lanjutan yang dilaksanakan auditor, ditulis/diungkapkan dalam kertas kerja pengawasan.

Atas kondisi permasalahan yang timbul, auditor juga harus dapat menggunakan kemampuannya dalam melakukan analisis. Dalam melakukan analisis atas permasalahan yang timbul, auditor harus dapat menyajikan atribut-atribut yang dapat menggambarkan permasalahan yaitu kondisi, kriteria, sebab, akibat, tanggapan Satuan Kerja dan rekomendasi.

2) Penyusunan Kertas Kerja dan Simpulan Hasil Pengawasan

Hasil kegiatan pengawasan yang dilakukan auditor dituangkan dalam kertas kerja. Kegiatan ini berupa pendokumentasian langkah kerja penugasan pengawasan sebagaimana yang tertuang dalam program kerja penugasan pengawasan ke dalam suatu kertas kerja. Dalam kertas kerja setiap tahapan/masalah/kegiatan harus ada simpulan hasil pengawasan. Setelah melakukan pengujian secara mendalam, APIP dalam melakukan pelaksanaan penugasan pengawasan menghasilkan suatu simpulan hasil pengawasan dan harus didokumentasikan dalam kertas kerja. Kertas kerja merupakan pendukung utama laporan auditor.

Pada tahap pelaksanaan pengujian ini auditor perlu mencari bukti yang akan menguatkan informasi. Bukti audit yang cukup, kompeten, relevan dapat menjadi bukti awal sebagai bukti hukum apabila bukti tersebut ditemukan secara cermat, akurat dan tepat yang terkait dengan temuan audit atau kesimpulan audit. Auditor secara berjenjang bertanggung jawab untuk mereview kertas kerja baik selama maupun pada saat selesainya pemeriksaan. Simpulan hasil pengawasan tersebut selanjutnya dituangkan dalam Lembar Temuan Hasil Pengawasan (LTHP), disampaikan dan dibahas dengan auditi untuk mendapatkan tanggapan dan kesepakatan atas simpulan hasil pengawasan.

Dalam rangka menjamin kualitas hasil pengawasan, setiap tahapan pelaksanaan penugasan pengawasan dilakukan supervisi berupa (i) ketua tim melakukan revidi atas kertas kerja yang disusun oleh anggota tim;(ii) pengendali teknis melakukan revidi terhadap pekerjaan ketua tim.

3) Lembar Temuan Hasil Pengawasan (LTHP)

Lembar temuan hasil pengawasan merupakan bagian dari pelaksanaan

pengawasan yang berupa laporan awal dari suatu rangkaian kegiatan pengawasan yang disampaikan kepada auditi setelah pelaksanaan pengawasan. Lembar temuan hasil pengawasan berisikan temuan yang meliputi kondisi, kriteria, sebab, akibat, komentar auditi serta rekomendasi. Lembar temuan hasil pengawasan juga berisi tentang batas waktu pengawasan yang melaksanakan tindak lanjut hasil pengawasan. Lembar temuan hasil pengawasan ditandatangani oleh pimpinan auditi dan tim audit dalam suatu nota pengantar hasil pengawasan. Jika terdapat temuan hasil pengawasan yang tindak lanjutnya *uncontrollable* di auditi, maka harus didukung dengan kesepakatan /kesanggupan pihak ketiga untuk menindaklanjutinya beserta tenggat waktu.

#### 4) Pembicaraan akhir (*exit meeting*)

Tahapan akhir dari pekerjaan lapangan adalah pertemuan akhir (*exit meeting*) dalam ruangan rapat yang dihadiri oleh seluruh tim pengawasan beserta manajemen dari pihak auditi terutama yang terkait langsung dengan temuan dan rekomendasi. Kegiatan ini bertujuan untuk menyampaikan simpulan hasil pengawasan yang telah disepakati auditi kepada pimpinan auditi. Kegiatan ini bertujuan untuk menyampaikan simpulan hasil pengawasan yang telah disepakati auditi kepada pimpinan auditi.

Setelah proses diskusi selesai maka auditor meminta jawaban dalam bentuk tertulis beserta dengan kesanggupan auditi untuk menindaklanjuti rekomendasi. Dalam hal tanggapan tertulis tersebut, auditi juga mencantumkan batas waktu tindak lanjut atas rekomendasi tersebut akan dilaksanakan serta personel yang bertanggungjawab.

Pada kesempatan ini auditor juga membicarakan tentang pemantauan pelaksanaan rekomendasi yang telah disepakati dengan melampirkan dan ditandatanganinya nota pengantar secara bersama-sama yaitu antara auditi dan tim audit.

#### c. Pelaporan Penugasan Pengawasan

Setiap penugasan pengawasan menghasilkan *output* berupa laporan-laporan yang terdiri dari laporan hasil pengawasan dan juktib. Untuk penugasan pengawasan berupa seminar, lokakarya, FGD, narasumber dan penugasan yang tidak termasuk kategori PKPT maupun non PKPT, *output* kegiatan berupa laporan ringkasan yang ditandatangani Inspektur Wilayah dan disampaikan ke Inspektur Jenderal. Laporan hasil pengawasan ditandatangani oleh Inspektur Wilayah. Sedangkan Juktib ditandatangani oleh Inspektur Jenderal atau Plt. Inspektur Jenderal, penugasan PKPT dan non-PKPT *outputnya* berupa laporan hasil pengawasan dan juktib.

Setiap laporan dan juktib yang diterbitkan, ditujukan kepada satuan kerja dengan tembusan kepada Sekretaris Jenderal, unit eselon I teknis dan pihak lainnya yang terkait. Setiap laporan hasil pengawasan/juktib yang diterbitkan harus ditembuskan ke Sekretaris Inspektorat Jenderal dan Inspektur Wilayah terkait. Setelah dilaksanakannya kegiatan penugasan pengawasan, ketua tim segera menyusun laporan hasil pengawasan. Laporan hasil pengawasan berisi simpulan pengawasan yang disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan segera setelah penugasan berakhir dengan tidak melampaui Rencana Penerbitan Laporan (RPL) PKPT dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: (i) tujuan dan penggunaan laporan; (ii) kualitas, kuantitas dan keandalan informasi yang tersedia.

Laporan hasil pengawasan harus menyajikan simpulan secara objektif dan tidak bisa dan tidak boleh menerbitkan laporan apabila masih terdapat prosedur yang masih belum dilaksanakan dan ketidakcukupanbukti-bukti yang diperoleh sehingga laporan dapat menyesatkan. Laporan hasil pengawasan harus mengakomodasikan semua informasi yang relevan. Apabila terdapat keterbatasan

lingkup penugasan, alasan keterbatasan informasi yang berpengaruh potensial terhadap simpulan, serta berbagai kualifikasi yang lain, harus diungkapkan dalam laporan.

Juktib dan Laporan Hasil Pengawasan diadministrasikan pada Sekretariat Inspektorat Jenderal dan Inspektorat Wilayah terkait. Auditor dari tim yang melaksanakan pengawasan, harus melakukan *scanning* atas juktib dan Laporan Hasil Pengawasan serta melakukan *entry* ke aplikasi SIMWAS. *Entry* dilaksanakan sesuai SOP yang telah ditetapkan. Selanjutnya lembar validasi *entry* SIMWAS, dicetak dan direviu secara berjenjang.

#### d. Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan

Tindak lanjut adalah pelaksanaan atas rekomendasi hasil pengawasan Inspektorat Jenderal yang telah disampaikan dan disepakati dengan pimpinan satuan kerja dan Kakanwil dengan dilampirkan dokumen bukti pendukung. Untuk mendorong percepatan pelaksanaan tindak lanjut sesuai rekomendasi, perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan tindak lanjut tersebut.

Tindak Lanjut Hasil Pengawasan adalah tanggung jawab Pimpinan Unit Eselon I, Kantor Wilayah maupun Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI yang dilakukan pengawasan, serta oleh Pejabat yang bertanggung jawab melaksanakan dan melaporkan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang dimuat di dalam LHP disertai bukti dan data pendukung. Pimpinan Unit Eselon I, Kantor Wilayah maupun Unit Pelaksana Teknis bertanggungjawab dalam mendorong dan melakukan pemantauan pelaksanaan Hasil Pengawasan.

Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI adalah melakukan hal sebagai berikut:

- 1) Auditi yang bertanggung jawab melakukantindaklanjuthasilpengawasan berkewajiban melaksanakan rekomendasi hasil pengawasan dan menyerahkan data/bukti pendukung pelaksanaan rekomendasi tindak lanjut kepada Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI;
- 2) Tindak lanjut hasil pengawasan harus sudah diterima Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI paling lambat dalam waktu 30 (tiga puluh) hari;
- 3) Inspektorat Jenderal akan melakukan penelitian atas tindak lanjut hasil pengawasan beserta data/bukti pendukung;
- 4) Tindak lanjut dinyatakan selesai, apabila telah dilaksanakan sesuai rekomendasi disertai data/bukti pelaksanaan tindak lanjut dan telah diterbitkan surat Inspektur Jenderal atau pejabat yang diberi kewenangan berupa penghargaan yang menyatakan tindak lanjut telah selesai (tuntas);
- 5) Terhadap surat jawaban yang diterbitkan, auditor dengan disupervisi ketua tim dan pengendali teknis melakukan *entry* ke dalam aplikasi SIMWAS;
- 6) Tindak Lanjut Hasil Pengawasan berupa hasil Audit Investigasi/ Pemeriksaan terhadap Pelanggaran Disiplin dilaksanakan sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 23 Tahun 2015 tentang Tata Cara Penjatuhan Hukuman Disiplin dan Sanksi Administratif Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Tindak Lanjut atas Temuan Hasil Pengawasan yang Sulit Ditindaklanjuti. Dalam hal status rekomendasi tidak dapat ditindak lanjuti dalam jangka waktu yang telah disepakati, manajemen wajib memberikan penjelasan dan dokumen yang dapat dipertanggung jawabkan, yaitu:

- 1) *Force majeure*, yaitu suatu keadaan peperangan, kerusakan, revolusi,



bencana alam, kebakaran dan gangguan lainnya yang mengakibatkan tindak lanjut tidak dapat dilaksanakan;

- 2) Subjek atau objek rekomendasi dalam proses peradilan;
- 3) Rekomendasi tidak dapat ditindaklanjuti secara efektif, efisien, dan ekonomis antara lain, (i) perubahan struktur organisasi, dan/atau; (ii) perubahan regulasi.

Penghapusan temuan tersebut, harus melalui mekanisme dan dibuat dalam berita acara yang ditandatangani Pimpinan auditi dan pejabat teknis yang kompeten sesuai dengan substansi permasalahan.

Pelimpahan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan dapat ditujukan kepada pihak lain, apabila salah satu kondisi berikut terpenuhi: (i) terdapat temuan hasil pengawasan yang berindikasi tindak pidana korupsi yang menurut peraturan perundangan menjadi kewenangan aparat penegak hukum, maka penyelesaian proses hukumnya diserahkan kepada aparat penegak hukum (Kepolisian, Kejaksaan, atau KPK); (ii) tindak lanjut hasil pengawasan berupa penagihan atas piutang negara, maka penyelesaian tindak lanjutnya, melakukan koordinasi dengan Sekretariat Jenderal sebelum diserahkan kepada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Jenis tindak lanjut temuan hasil pengawasan dikelompokkan sesuai dengan jenis temuan yang dimuat dalam rekomendasi meliputi:

- 1) Tindak Lanjut Hasil Pengawasan atas Sistem Pengendalian Intern;
- 2) Tindak Lanjut Hasil Pengawasan atas Ketaatan Terhadap Peraturan Perundang-undangan;
- 3) Tindak Lanjut Hasil Pengawasan atas Ketidakefektifan, Ketidakefisienan dan Ketidakekonomisan;
- 4) Tindak Lanjut Hasil Pengawasan atas Hasil Audit Investigasi/ Pemeriksaan terhadap Pelanggaran Disiplin.

Status tindak lanjut hasil pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI ditetapkan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI, sedangkan status tindak lanjut Hasil Pemeriksaan BPK-RI dan BPKP ditetapkan berdasarkan Peraturan BPK-RI dan BPKP. Status tindak lanjut hasil pengawasan, dikelompokkan berdasarkan perkembangan tindak lanjut, sebagai berikut:

- 1) Selesai, apabila seluruh rekomendasi yang dimuat dalam LHP telah dilaksanakan dan dinilai sesuai dengan rekomendasi.
- 2) Dalam Proses, apabila seluruh atau sebagian rekomendasi di dalam LHP telah dilaksanakan dan atau bukti tindak lanjut yang disampaikan oleh pejabat yang berwenang melakukan tindak lanjut belum sesuai dengan rekomendasi.
- 3) Belum Ditindaklanjuti, apabila seluruh rekomendasi yang dimuat dalam LHP belum dilaksanakan oleh auditi.
- 4) Tidak Dapat Ditindaklanjuti, apabila rekomendasi yang dimuat dalam LHP ternyata mengandung kelemahan karena berbagai sebab, sehingga tidak dapat melaksanakan sesuai dengan rekomendasi.

Tindak Lanjut Hasil Pengawasan meliputi data tindak lanjut hasil pengawasan yaitu berupa jenis temuan hasil pengawasan, tindak lanjut rekomendasi, dan data lain yang terkait dengan rekomendasi. Penatausahaan tindak lanjut hasil pengawasan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Data temuan dan rekomendasi hasil pengawasan dikelompokkan sesuai dengan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diterima;
- 2) Data temuan hasil pengawasan beserta tindak lanjutnya wajib dicatat dan ditatausahakan dengan tertib secara manual dan elektronis (SIMWAS).

Mekanisme Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan. Inspektorat Jenderal

Kementerian Hukum dan HAM berwenang memantau hasil pengawasan pada Unit Utama Eselon I, Kantor Wilayah maupun Unit Pelaksana Teknis yang menjadi auditi sesuai dengan peraturan perundangan-undangan dan standar audit yang berlaku.

Sasaran Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan. Sasaran pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan adalah menilai langkah-langkah yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan rekomendasi yang telah disampaikan. APIP harus memantau dan menilai rekomendasi yang telah dilaksanakan, sedang dilaksanakan atau mungkin juga hambatan pelaksanaan rekomendasi tersebut.

Secara periodik Inspektorat Jenderal berwenang melaksanakan pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan yang sedang atau belum dilaksanakan disertai penjelasan mengenai hambatan pelaksanaan tindak lanjut dimaksud sampai dapat ditetapkan dengan status tuntas.

Apabila terdapat tindak lanjut yang telah dilaksanakan sebelum laporan hasil pengawasan diterbitkan, hal tersebut harus diungkapkan dalam laporan dan tidak perlu dilaksanakan pemantauan tindak lanjut terhadap permasalahan tersebut.

Evaluasi tindak lanjut hasil pengawasan wajib dilakukan oleh masing-masing pimpinan Unit Utama Eselon I, Kantor Wilayah maupun Unit Pelaksana Teknis untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh atas permasalahan yang ada guna meningkatkan kinerja masing-masing. Hasil evaluasi tersebut dipergunakan sebagai bahan untuk: (i) memperbaiki kinerja kementerian dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan hasil kegiatan; (ii) memperbaiki kinerja kementerian, baik dari aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, maupun sumber daya aparatur; (iii) menyediakan bahan masukan dalam rangka

perumusan kebijakan di bidang pengawasan; dan (iv) Pelaporan hasil pengawasan.

Laporan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan disusun setiap semester oleh Inspektorat Jenderal dan disampaikan kepada Menteri Hukum dan HAM RI dengan tembusan disampaikan kepada Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Maksud dan tujuan pengawasan dilakukan menurut Handyaningrat adalah untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian penyelenggaraan yang lain-lain yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.<sup>7</sup> Oleh karena itu, Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia telah memiliki Pedoman Penugasan Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: ITJ.OT.02.02-030 Tahun 2018 mengatur tentang: (i) perencanaan Penugasan Pengawasan; (ii) pelaksanaan Penugasan Pengawasan; (iii) pelaporan Penugasan Pengawasan; (iv) pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan.

7 Seperti dikutip dalam Sopi. D. Arta and N. Sari, "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Ngurah Rai Kabupaten Badung," *Jurnal Ilmu Manajemen Mahasaraswati* (2015).. Hlm.17

**Tabel 1. Perbandingan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia dengan Pedoman Penugasan Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum Dan HAM**

SAIPI	PEDOMAN ITJEN	BELUM TERAKOMODIR
Perencanaan Penugasan Audit Intern	Perencanaan Penugasan Pengawasan	Belum adanya pertimbangan pada tata kelola sektor publik. Dalam menjalankan fungsi assurance, peran pengawasan dalam mengembangkan proses tata kelola sektor publik.
Pelaksanaan Penugasan Audit Intern	Pelaksanaan Penugasan Pengawasan	Belum adanya pengaturan tentang penyampaian laporan berkala. Laporan dimaksudkan untuk menyampaikan perkembangan kegiatan pengawasan intern, baik terkait hambatan yang dijumpai serta rencana pengawasan intern berikutnya.
Hasil Penugasan Audit Intern	Pelaporan Penugasan Pengawasan	1. Belum adanya pengungkapan tentang kesesuaian LHP dengan standar pengawasan. 2. Belum adanya ketentuan lamanya waktu LHP disusun.
Pemantauan Tindak Lanjut	Tindak Lanjut Hasil Penugasan Pengawasan	Belum mengatur bagaimana rekomendasi yang belum ditindaklanjuti atau rekomendasi yang telah ditindaklanjuti tapi dengan cara yang berlainan.

Sumber: Data diolah Peneliti, 2020.

Jika dianalisis dengan membandingkan antara pedoman penugasan pengawasan Itjen dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI), maka substansi yang belum terakomodir dalam pedoman penugasan pengawasan Itjen Kemenkumham diantaranya adalah:

#### 1) Tahap Perencanaan

Pada tahap ini belum adanya pertimbangan pada tata kelola sektor publik. Hal ini dimaksudkan agar kegiatan pengawasan dapat mengevaluasi dan memberikan rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan proses tata kelola sektor publik. Peran pengawasan mencakup tanggung jawab untuk mengevaluasi dan mengembangkan proses tata kelola sektor publik sebagai bagian dari fungsi *assurance*. Penilaian berdasarkan *judgement* berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.<sup>8</sup>

Kegiatan pengawasan intern harus dapat mengevaluasi dan memberikan rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan proses tata kelola sektor publik dalam pemenuhan atas tujuan-tujuan berikut: (i) Mendorong penegakan etika dan nilai-nilai yang tepat dalam organisasi auditi; (ii) Memastikan akuntabilitas dan kinerja manajemen auditi yang efektif; (iii) Mengomunikasikan informasi risiko dan pengendalian ke area-area organisasi auditi yang tepat; dan (iv) Mengoordinasikan kegiatan dan mengomunikasikan informasi di antara pimpinan kementerian/lembaga/pemerintah daerah, auditor ekstern dan intern, serta manajemen auditi.

#### 2) Tahap Pelaksanaan

Pada tahap ini belum adanya perihal yang mengatur tentang penyampaian laporan berkala. Laporan dimaksudkan untuk menyampaikan perkembangan kegiatan pengawasan intern sesuai dengan rencana kegiatan pengawasan intern tahunan, hambatan yang dijumpai, serta rencana

8 A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, 2003.h. 75

kegiatan pengawasan intern periode berikutnya. Laporan disampaikan kepada pimpinan minimal satu kali dalam enam bulan, atau periode lainnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

### 3) Tahap Pelaporan

Pada tahap ini, Pertama, belum adanya pengungkapan tentang kesesuaian LHP dengan standar pengawasan, dimana apabila terdapat ketidaksesuaian dengan standar yang berdampak pada suatu penugasan, maka komunikasi hasil pengawasan harus mengungkapkan: (i) prinsip atau aturan pelaksanaan standar yang tidak tercapai; (ii) alasan mengapa terjadi ketidaksesuaian; dan

(iii) dampak dari pengomunikasian atas ketidaksesuaian hasil penugasan. Kedua, belum adanya pedoman tentang lamanya waktu pelaporan disusun. Hal ini dinilai sangat penting mengingat lamanya laporan hasil pengawasan yang berpengaruh kepada cepatnya tindakan koreksi dilakukan.

### 4) Tahap Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan

Pada tahap ini belum terakomodir tentang rekomendasi yang belum ditindaklanjuti atau rekomendasi yang telah ditindaklanjuti namun dengan cara yang berlainan. Hal ini juga penting terkait dengan bagaimana mekanisme yang dijalankan bila rekomendasi belum ditindaklanjuti serta mekanisme bila rekomendasi ditindaklanjuti namun dengan langkah/cara lain yang ternyata lebih efektif.

Kemudian pada tataran implementasi, pedoman penugasan pengawasan Itjen Kemenkumham belum sepenuhnya dijalankan dengan baik. Hal ini dapat dianalisa pada tahap:

#### a) Perencanaan

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan yang mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai

“patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan.<sup>9</sup>

Perencanaan yang telah ditetapkan, seringkali pada tataran pelaksanaan berubah yang dipengaruhi oleh adanya program Kementerian Hukum dan HAM yang mendesak misalnya program Zona Integritas menuju WBK/WBBM dari PANRB, sehingga yang telah direncanakan jadi bergeser.

Disisi lain jika diperhatikan pada tahap perencanaan, dalam hal pelaksanaan koordinasi pengawasan yang dilakukan Itjen Kementerian hukum dan HAM sudah sesuai dengan SAIPI, dimana pengawasan dilakukan dengan standar dan tahapan pengawasan.

Koordinasi yang dilakukan adalah dengan menyampaikan rencana kegiatan pengawasan intern tahunan serta hasil-hasil kegiatan pengawasan intern yang telah dilakukan APIP selama periode pemeriksaan oleh auditor eksternal dan/atau auditor lainnya. Dengan menyampaikan hasil-hasil kegiatan pengawasan intern, auditor eksternal dan/atau auditor lainnya diharapkan akan menggunakan hasil tersebut untuk mengurangi lingkup penugasannya.

#### b) Pelaksanaan

Para pegawai yang selalu mendapat pengarahan atau bimbingan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan atau penyimpangan yang lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai yang tidak memperoleh bimbingan.<sup>10</sup> Dengan demikian, ruang lingkup pedoman penugasan pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menjelaskan bahwa *review* adalah penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai

9 T. Hani Handoko, “Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia,” *Pengantar Manajemen* (2011), hlm. 363.

10 M Kadarisman, “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia,” *Rajawali Press. Jakarta*, 2012., hlm. 172



dengan ketentuan, standar, rencana atau norma yang telah ditetapkan.

Norma ini ditegaskan kembali oleh Bapak Endang (Auditor Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM) bahwa:

*“...mengenai apa yang telah dilaksanakan oleh Auditor tidak pernah dilakukan review kembali atas apa yang telah dikerjakan. Sempat ada wacana semacam itu akan tetapi terbentur biaya juga. Namun yang jelas apa yang telah dilaksanakan itu sudah ada laporannya dan mengenai kontrolnya sudah ada SIMWAS, ketika dimasukkan ke dalam SIMWAS (Sistem Informasi Manajemen Pengawasan) semua dapat diketahui apa saja yang sudah dilaksanakan, termasuk bila ada temuan atau rekomendasi. Pada saat pelaksanaan pun secara berjenjang mulai dari anggota, pengendali dan ketua masing-masing mempunyai peran apa saja yang dilakukan atau dengan kata lain bisa dikatakan sebagai review langsung di lapangan. Bahkan bukan hanya pada tahap pelaksanaan saja akan tetapi semua tahapan dari perencanaan, pelaksanaan hingga pelaporan semua direview secara berjenjang dan pada akhirnya di tandatangi oleh Inspektur”.*

Berdasarkan data-data tersebut, maka pelaksanaan *review* dari setiap tahap pengawasan yang dilakukan selama ini melekat pada keanggotaan tim itu sendiri, dimana pengawasan yang dilakukan oleh tim memiliki peran secara berjenjang mulai dari anggota, ketua dan pengendali teknis. Hal ini dikhawatirkan tidak efektif dan tidak fokus terhadap pelaksanaan tugasnya. Bisa jadi yang mengampu tugas pengawasan merupakan seseorang yang belum tentu memahami secara teknis pengawasan.

*Review* terhadap setiap tahap pengawasan selayaknya dilakukan oleh suatu struktur yang memiliki kompetensi dan independensi. Hal ini terdapat satu contoh yang baik dari Itjen Kementerian Keuangan,

dimana Itjen Kementerian Keuangan telah membentuk suatu komite audit. Komite audit dibentuk untuk menjaga agar Itjen lebih independen dalam mengemban tugas, karena pada awalnya orang akan bertanya siapa yang mengawasi Itjen? Selain itu salah satu syarat untuk dapat mencapai level 4 IACM, Itjen diwajibkan memiliki pengawas independen.

Komite audit pada umumnya membantu dalam *oversight* (meminimalisir kelalaian) atas seluruh tahapan pengawasan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan sampai dengan tindak lanjut.

#### c) Pelaporan

Berdasarkan pedoman penugasan pengawasan Itjen, pelaporan yang dilakukan menghasilkan lembar temuan hasil pengawasan. Lembar temuan hasil pengawasan berisikan temuan yang meliputi kondisi, kriteria, sebab, akibat, komentar audit serta rekomendasi. Lembar temuan hasil pengawasan juga berisi tentang batas waktu pengawasan yang melaksanakan tindak lanjut hasil pengawasan. Namun, pada tataran praktis penyusunan laporan hasil pengawasan dinilai sangat lama dari saat pelaksanaan audit. Hal tersebut dapat memakan waktu 5 sampai dengan 12 bulan dan berdampak terhadap kantor wilayah yang tidak dapat memonitoring pelaksanaan rekomendasi oleh UPT dan terlambatnya penyampaian laporan tindak lanjut ke Itjen.

Kondisi ini diperkuat oleh pandangan Auditor Itjen Kementerian Hukum dan HAM bahwa “mengenai apa yang telah dilaksanakan oleh Auditor tidak pernah dilakukan *review* kembali atas apa yang telah dikerjakan. Jika ditelaah lebih dalam pada pedoman penugasan pengawasan yang telah ada, belum mengatur tentang batas waktu laporan hasil pengawasan disusun. Hal ini sangat penting karena dapat mempengaruhi hasil akhir berupa perbaikan yang direkomendasikan.

Komunikasi yang tepat waktu memungkinkan audit dalam mengambil tindakan korektif yang tepat. Agar suatu informasi bermanfaat secara maksimal, maka harus dikomunikasikan secara tepat waktu. Informasi berupa laporan hasil pengawasan jika dibuat dengan hati-hati tetapi terlambat disampaikan, nilainya menjadi kurang bagi pengguna hasil penugasan pengawasan intern. Oleh karena itu, auditor harus mengomunikasikan hasil penugasan pengawasan intern dengan semestinya. Kondisi tersebut sesuai dengan pendapat Fahmi yang dikutip oleh Erlis Milta Rin Sondole dkk, bahwa pengawasan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.<sup>11</sup>

d) Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan

Pada tahap pelaksanaan tindak lanjut hasil pengawasan, dimana pada tahap ini auditor dapat memastikan bahwa tindakan yang tepat telah dilaksanakan oleh audit sesuai dengan rekomendasi. Namun pada kenyataannya Inspektorat Jenderal seringkali meminta dokumen tindak lanjut, hal ini terjadi karena tim pemeriksa dengan tim tindak lanjut tidak sama. Artinya proses dokumentasi fakta untuk keperluan pemantauan tindak lanjut dan pemutakhiran fakta sesuai dengan informasi tentang tindak lanjut merupakan hal yang kurang diperhatikan.

Jika dianalisa lebih jauh, kondisi ini terjadi karena pada pedoman yang ada sekarang ini belum secara efektif memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi di lingkup Inspektorat Jenderal dalam tahap pelaksanaan tindak lanjut hasil pengawasan.

11 Indrie Debbie Palandeng, Olivia Syanne Nelwan, and Erlis Milta Rin Sondole, "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran Vii, Terminal Bbm Bitung," *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* (2015)., hlm. 652.

## 2. Pelaksanaan Pedoman Pengawasan Oleh Auditor

Auditor dan pejabat struktural di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berpedoman pada Pedoman Penugasan Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang ditandatangani Inspektur Jenderal dengan Nomor ITJ.OT.02.02-030 Tahun 2018.<sup>12</sup> Dalam penyusunannya pedoman tersebut merujuk pada Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI). Secara khusus, pedoman ini mengatur bagaimana melakukan penugasan pengawasan yang dimulai dari tahap perencanaan sampai dengan tahap pemantauan tindak lanjut.

Dengan kondisi yang ada sekarang ini, Itjen Kemenkumham terus melengkapi pedoman yang ada, karena setiap audit memiliki ruang lingkup yang berbeda serta peraturan yang terus berubah. Untuk itu, Itjen Kemenkumham terus memperbaharui pedoman-pedoman yang ada sesuai dengan perkembangan. Apabila terjadi sesuatu hal yang belum diatur, maka pimpinan mengundang auditor untuk menyusun dan mengembangkan pedoman sehingga pedoman itu bersifat dinamis.

Selama ini Itjen dalam bekerja mengacu pada Program Kerja Audit (PKA), Program Kerja Reviu (PKR), Program Kerja Evaluasi (PKE), Program Kerja Pemantauan dan Program Kerja Audit Khusus. Diharapkan ke depan Itjen memiliki pedoman-pedoman yang mampu memberikan panduan dari berbagai ruang lingkup audit, dimana sampai saat ini Itjen sering melakukan PKS (Pelatihan di Kantor Sendiri).

12 Evaluasi Mekanisme Pengawasan Intern Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia, Badan Penelitian Hukum dan HAM, 2019.Hlm 54.

Itjen Kementerian Hukum dan HAM memiliki enam wilayah dengan jumlah Auditor 14 atau 15 orang per wilayah. Pengawasan di atas pengawasan dilakukan oleh setiap wilayah dimana masing-masing Inspektur Wilayah mempunyai kewajiban dan tanggung jawab.

Secara formil dalam rangka mendukung kegiatan pengawasan Itjen Kemenkumham dilengkapi dengan Surat Keputusan dari Pimpinan dan pada akhirnya hasil kegiatan pengawasan disajikan dalam bentuk laporan. Pelaporan sudah mengacu kepada SAIPI dan pelaporan dituangkan dalam bentuk Lembar Temuan Audit dan Berita Acara untuk evaluasi serta CHR untuk *review*.

Laporan yang telah disusun kemudian dimasukkan ke dalam SIMWAS agar semua dapat diketahui perkembangannya termasuk bila ada temuan atau rekomendasi. Didalam aplikasi SIMWAS pun telah termuat seperti TL dan ST, bahkan sekarang sedang disusun fitur hukuman disiplin dan kedepannya akan dibuka ke setiap kanwil terkait hukuman disiplin sesuai PP 53 tahun 2010.

Terdapat kompilasi laporan, hanya saja masing-masing wilayah mempunyai tugas masing-masing, misalnya Wilayah I mengkompilasi yang berhubungan dengan WBK, Wilayah VI mengkompilasi mengenai Audit Tugas dan Fungsi, Wilayah II mengkompilasi Audit Pas dan PNPRB, Wilayah I mengkompilasi tentang SPIP, dan yang terbanyak Wilayah IV mengkompilasi yang berkaitan dengan keuangan dan juga sebagai koordinator.

Dalam pengawasan yang bersifat massal seperti *review* biasanya dilakukan bimbingan teknis terlebih dahulu, namun jika itu audit biasa tidak dilakukan bimbingan teknis terlebih dahulu. Pengawasan intern yang dilaksanakan berpedoman pada petunjuk teknis atau *Standard Operational Procedure* (SOP). Inspektorat Jenderal sendiri membuat program kerja PKPT yang

mana disusun dari satu tahun sebelumnya dan dilihat akan kemana arahnya, risikonya, belanja modalnya, dan sudah direncanakan dari sekarang untuk tahun depan. Dalam merencanakan program tahun depan dilihat dari apa saja yang belum dilakukan pada tahun sebelumnya dan dilihat juga besaran belanja modalnya, serta dilihat juga risikonya yang tinggi.

Auditor dalam melaksanakan tugasnya didukung dengan Surat Tugas, RAB, PKA (Program Kerja Audit), PKR (Program Kerja Review) atau Program Kerja Evaluasi (PKE) sesuai dengan Surat Tugasnya. Untuk Audit biasanya minimal dilakukan 5 (lima) hari untuk dua satuan kerja. Setiap program kerja mempunyai langkah kerja masing-masing. Misalnya audit tugas dan fungsi, audit pengelola keuangan, atau *review* LK, semuanya mempunyai langkah kerja yang berbeda-beda. Sistem kontrol biasanya dilakukan oleh masing-masing tim yang terdiri dari tiga orang yaitu pengendali, ketua, dan anggota.

Pengawasan yang dilakukan oleh tim memiliki peran secara berjenjang mulai dari anggota, pengendali dan ketua, dimana semua itu *direview* secara berjenjang yang pada akhirnya ditandatangani oleh Inspektur. Mengenai apa yang telah dilaksanakan oleh auditor, Itjen tidak pernah melakukan *review* kembali atas apa yang telah dikerjakan. Alat ukur bagi kinerja auditor dalam melakukan pengawasan adalah ketika auditi sudah melaksanakan apa yang menjadi rekomendasi.

Setiap auditor harus memahami tugas dan fungsi dari setiap satuan kerja yang akan diawasi. Dalam meningkatkan kompetensi seringkali auditor berkonsultasi dengan Kementerian lain seperti Kementerian Keuangan, sehingga ketika menemui hambatan dilapangan sudah bukan masalah lagi.

Mekanisme pengawasan di lapangan dimulai dengan *Entry Meeting*, namun hal ini tergantung kepada auditi dimana jika pimpinan tidak ada maka tidak dilakukan. Auditi sudah mengetahui bahwa akan diadakan audit kecuali yang sifatnya khusus auditor harus menyampaikan laporan serta bukti dan data pendukung tindak lanjut atas audit yang telah dilakukan kepada pimpinan, karena ada klausul 30 hari harus sudah ada laporan tindak lanjut. Data akan dimonitor setiap enam bulan sekali oleh Inspektur Jenderal, terhadap mana saja yang belum ditindak lanjuti.

Ketika terdapat temuan dan ternyata belum ditindak lanjuti seperti yang disepakati antara tim auditor dengan auditi tidak serta merta diberikan sanksi karena akan dicarikan solusinya terlebih dahulu. Pada umumnya ketika pemantauan dilakukan, auditi sudah bisa menunjukkan data dukung yang dipersyaratkan. Dalam melakukan pemantauan tindak lanjut, auditor tidak kembali lagi ke Satker, kecuali ada kasus-kasus tertentu yang menyebabkan auditor harus kembali lagi. Semua temuan sudah dibicarakan secara mendalam, dan ketika temuan ditindak lanjuti pada saat itu juga maka di petunjuk penertiban (juktib) secara otomatis sudah tidak ada namun di laporan masih tetap ada.

Tidak ada perbedaan kualitas kinerja pengawasan antara sebelum adanya pedoman pengawasan dengan setelah adanya pedoman pengawasan karena Itjen sudah mengacu kepada pedoman yang dikeluarkan BPKP. Penilaian dari BPK tentang Kementerian Hukum dan HAM dalam tiga tahun terakhir sudah baik. Terkait Satker-Satker yang nantinya akan berpredikat WBK seharusnya sudah bisa, hanya saja terkadang pada saat penilaian kurang meyakinkan padahal secara berkas sudah baik.

### 3. Pendapat auditi terhadap pelaksanaan pedoman pengawasan

#### a. Pelaksanaan Penugasan Pengawasan

##### 1) Pertemuan pendahuluan (*entry meeting*)

Berdasarkan keterangan dari informan (Pejabat struktural di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Jawa Barat, Rutan Kelas I Bandung dan Kanim Kelas I Bandung), sebelum dilakukan pemeriksaan diawali terlebih dahulu dengan kegiatan *entry meeting*. Pada saat *entry meeting* yang bertempat di kantor wilayah, auditor Itjen sudah menerangkan secara jelas maksud dan tujuan datang serta dokumen apa saja yang dibutuhkan. Jika yang diperiksa adalah satuan kerja/unit pelaksana teknis (UPT), auditor hanya meminta ijin ke Kanwil.

“Pada umumnya Kepala UPT sudah mengetahui jika akan ada pemeriksaan. Setelah dilakukan *entry meeting*, selanjutnya auditor menunggu dokumen yang diminta terkait dengan audit keuangan, dan jika yang terkait dengan audit kinerja biasanya auditor langsung melakukan wawancara, namun mereka terlebih dahulu melihat dokumen pendukung.”<sup>13</sup>

##### 2) Penyusunan Kertas kerja dan Simpulan Hasil Pengawasan

Terkait substansi pemeriksaan, sebagian besar auditor sudah memahami tugas dan fungsi kantor wilayah sebagai auditi, hal ini dapat dilihat dari pertanyaan-pertanyaan yang sudah mengarah secara detail dan teknis. Sedangkan pemahaman auditor terhadap tugas dan fungsi kantor imigrasi tidak semuanya paham atau setidaknya tidak memahami 100% proses kerja kantor imigrasi secara mendalam.<sup>14</sup> Demikian juga, terhadap tugas dan fungsi UPT Pemasarakatan

13 “Wawancara Dengan Kepala Bagian Program Dan Hubungan Masyarakat Kanwil Kementerian Hukum Dan HAM Jawa Barat,” pada tanggal 28 Agustus 2019.

14 “Wawancara Dengan Kasubbag Tu Kanim Kelas I Bandung Kanwil Kementerian Hukum Dan HAM Jawa Barat,” pada tanggal 29 Agustus 2019.



sebagian besar memahami tugas dan fungsi UPT, namun terkadang masih ada auditor yang terkesan belum paham.

Dalam menyikapi hasil temuan pengawasan pernah terjadi perdebatan tentang dasar hukum berkenaan dengan pengelolaan keuangan. Perdebatan terjadi karena adanya perbedaan persepsi dari aturan itu sendiri. Dalam pengelolaan keuangan seringkali terdapat aturan-aturan baru. Auditor belum cukup baik memahami aturan yang ada di Pemasyarakatan, karena aturan di Pemasyarakatan seringkali dilakukan perubahan yang menyebabkan pelaksana sering kali bingung menggunakan aturan yang mana. Dengan banyaknya aturan tersebut, maka bisa jadi auditor pun akan ragu dalam melakukan pemeriksaan.<sup>15</sup>

### 3) Lembar Temuan Hasil Pengawasan (LTHP)

Berdasarkan hasil wawancara juga terekam bahwa hasil temuan pengawasan seringkali memunculkan temuan yang sifatnya normatif dan dapat diselesaikan tindak lanjutnya. Secara substansi biasanya auditor mengaudit hanya dari sisi keuangan saja, sedangkan terkait tugas dan fungsi masih perlu ditingkatkan. Laporan hasil audit dinilai sudah cukup komprehensif dalam hal menjabarkan hasil temuannya. Namun penyampaian laporan tersebut masih dilakukan secara konvensional dan belum memanfaatkan teknologi informasi, sehingga tindak lanjut dari hasil pemeriksaan tidak bisa segera dilakukan. Jika ada temuan teknis Divisi Pemasyarakatan melakukan koordinasi dengan Ditjen Pemasyarakatan, namun jika menyangkut kepegawaian Divisi Pas melalui bagian kepegawaian berkoordinasi dengan Itjen terkait Hukuman Disiplin.

Dalam LTHP sudah ada rekomendasi dan sebelum dituangkan dalam berita acara

dilakukan hak jawab oleh auditi. Terkadang ada rekomendasi yang diberikan memaksa dan berat. Namun demikian, masih terdapat hasil dari BAP dinilai kurang komprehensif, pernah terjadi hasil rekomendasinya salah. Hal ini terjadi karena auditor tidak memahami aturan-aturan yang baru.<sup>16</sup>

### b. Pelaporan Penugasan Pengawasan

Penyampaian laporan hasil audit yang dikirimkan oleh Inspektorat Jenderal dinilai sangat lama disusunnya dari saat pelaksanaan audit. Hal tersebut dapat memakan waktu 5 sampai dengan 12 bulan. Sebagai contoh hasil pemeriksaan bulan September 2018 baru diterima oleh Kanwil Jawa Barat pada bulan Agustus 2019, tanggal pada surat tersebut tertera bulan Maret 2019. Hal ini berdampak terhadap kantor wilayah yang tidak dapat memonitoring pelaksanaan rekomendasi oleh UPT dan terlambatnya penyampaian laporan tindak lanjut ke Itjen.<sup>17</sup>

### c. Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan

Dalam hal pelaksanaan tindak Lanjut (TL) pengawasan, Inspektorat Jenderal seringkali memintakan dokumen tindak lanjut berulang kali, meskipun pihak Kanwil atau UPT telah menyampaikan jawaban/laporan hasil tindak lanjut tersebut. Hal ini terjadi disebabkan karena tim pemeriksa dengan tim TL tidak sama. Tim yang berbeda sebetulnya tidak masalah, asalkan Itjen memiliki data awal yang sama. Hal ini menggambarkan bahwa belum terkoordinasinya dengan baik antara auditor yang bertugas memeriksa dengan auditor yang melaksanakan pemantauan tindak lanjut, dan hal ini mungkin terjadi karena belum memanfaatkan sistem aplikasi yang dapat memudahkan pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan.

Itjen telah menginformasikan hasil-hasil temuannya serta rekomendasi sebelumnya,

15 "Wawancara Dengan Kasubbag Tu Rutan Kelas I Bandung Kanwil Kementerian Hukum Dan HAM Jawa Barat," pada tanggal 29 Agustus 2019.

16 *Ibid*

17 Kepala Bagian Program Dan Hubungan Masyarakat, Loc.Cit.

sehingga ketika proses evaluasi terhadap TL, Kanwil dan UPT sudah mengetahui apa saja yang diminta dan dapat dengan cepat menyelesaikan, namun pernah ada satu temuan yang tidak bisa ditindaklanjuti oleh Kanim Bandung seperti temuan belanja modal (Borgol, Pentungan) yang dibagikan ke petugas, dimana pada saat diperiksa fisiknya banyak yang hilang. Sedangkan dokumen yang dimiliki Kanim sudah komplit.<sup>18</sup>

**Tabel 2. Praktik terbaik (*best practice*)  
Kementerian/Lembaga**

BPKP	KEMENKEU	KEMENAG
Pedoman pada umumnya berisikan prosedur audit atau langkah-langkah kerja dalam melakukan pengawasan.	setiap organisasi profesi harus membuat standar pengawasan.	Kementerian Agama memiliki pedoman tentang Pengendalian Mutu Pengawasan.
Tahapan pengawasan intern: perencanaan, pelaksanaan, <i>Quality Assurance</i> , hingga Pelaporan.	Pedoman pengawasan disusun berdasarkan proses, dan tidak berdasarkan atas tugas dan fungsi.	Menyusun peta risiko agar audit yang dilakukan benar-benar berbasis <i>risk Management</i> dan <i>risk audit</i> .
Pedoman Pengawasan Intern mengacu pada Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia	Inspektorat VII memiliki tiga tugas dan fungsi yaitu mengawasi Inspektorat Jenderal, sebagai Badan Penelitian dan Pengembangan dalam hal pengawasan serta IT Audit.	setiap auditor harus paham semua bidang dan pembagian tugas dan fungsi.

Sumber: Data diolah Peneliti, 2020.

Berdasarkan hasil temuan lapangan diatas, terdapat beberapa pendapat ahli atau praktik terbaik (*best practice*) yang dimiliki oleh suatu lembaga/organisasi, diantaranya:

Pedoman Pengawasan Intern di Beberapa Kementerian/Lembaga:

b. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

Pedoman pada umumnya berisikan prosedur audit atau langkah-langkah kerja dalam melakukan pengawasan/audit, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, *Quality Assurance*, hingga Pelaporan. Pedoman-pedoman tersebut mengacu kepada dasar hukum/regulasi yang memiliki kaitan dengan pengawasan/audit yang dilaksanakan oleh BPKP.

Apabila belum mempunyai pedomannya, maka Kementerian/Lembaga mengacu kepada Standar Audit Internal namun sangat diharapkan Inspektorat Jenderal di masing-masing K/L harus memiliki pedomannya masing-masing. Jika tidak, maka K/L tersebut akan kesulitan menilai kualitas audit internal lembaganya. Bisa dikatakan pedoman itu adalah syarat untuk kualitas standar audit.<sup>19</sup>

c. Kementerian Keuangan

Terkait dengan PP No. 60 Tahun 2008 tentang SPIP, setiap organisasi profesi harus membuat standar pengawasan. Standar pengawasan harus dibuat hingga aturan turunannya ke bawah. Pedoman perencanaan harus dibuat berbasis dengan risiko. Inspektorat VII Kementerian Keuangan (Kemenkeu) memiliki pedoman perencanaan audit.

Itjen Kementerian Keuangan tidak memiliki pedoman pengawasan khusus, misalnya audit di bidang SDM, tetapi memiliki pedoman audit kinerja. Pedoman pengawasan disusun berdasarkan proses, dan tidak berdasarkan atas tugas dan fungsi. Itjen Kemenkeu tidak memiliki pedoman khusus karena objek yang diawasi berbeda-beda. Pedoman pengawasan diserahkan kembali pada tugas dan fungsi inspektorat masing-masing di kementerian/lembaga.

18 Kasubbag Tu Kanim Kelas I Bandung, Loc.Cit.

19 "Wawancara Dengan Auditor Madya, BPKP," pada tanggal 12 Agustus 2019.

Mengenai pedoman revidi laporan, Itjen Kemenkeu selalu mengajarkan pada APIP. Itjen Kemenkeu tidak memiliki pedoman pengawasan khusus untuk bea cukai, pajak dan lain lain,

Proses kerja Itjen Kemenkeu adalah melihat *business process* atas kegiatan yang ada, risiko atas kegiatan tersebut dan metode pengendalian apa yang dapat digunakan. Pedoman perencanaan audit terbagi menjadi dua yaitu secara mikro dan makro. Inspektorat VII akan membuat catatan atas anomali yang terjadi di lapangan seperti apakah sesuai dengan kebijakan yang telah dicanangkan pusat?

Jika terdapat temuan, Inspektorat VII baru turun ke daerah. Jika terbukti ada temuan, maka Inspektorat VII membuat rekomendasi (*Policy Recommendation*) agar pihak pusat membuat kebijakan tertentu hingga ke daerah. Inspektorat VII membuat *Risk and Control Matrix* (RCM) untuk memetakan risiko atas *business process*. Tujuan penyusunan RCM untuk memastikan bahwa risiko pada setiap proses signifikan telah diidentifikasi, dikelola, dan dimitigasi dengan pengendalian yang memadai.<sup>20</sup> Hal itu semua didiskusikan bersama dengan Inspektorat lainnya. Inspektorat VII akan melihat secara lebih rinci setiap risiko dari suatu *business process*. Pengendalian terbagi dua yaitu menjadi secara manual dan aplikasi.

Dalam hal pajak misalnya, ada proses pendaftaran dan penagihan. Hal ini akan dianalisis risikonya oleh Inspektorat terkait secara mendetail. Pedoman terkait tugas dan fungsi tergantung pada bagaimana auditor ingin mengembangkan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelayanan kepada masyarakat, Itjen Kemenkeu menggunakan

survei yang ditujukan untuk dua pihak, (i) masyarakat; (ii) *stakeholders*, survei kami tujukan ke eselon I, wakil menteri dan menteri keuangan.

Kemudian untuk laporan masyarakat ditindaklanjuti menjadi dua cara, (i) aplikasi Lapor adalah aplikasi ini dibuat oleh Kantor Staf Presiden. Apabila terdapat permasalahan, maka akan disampaikan ke Bappenas, Menteri PAN RB dan kementerian terkait, misalnya ke Inspektorat Bidang Investigasi, (ii) *Whistle Blowing System* (WBS) (<https://www.wbs.kemenkeu.go.id>)

Dalam penanganan WBS, Inspektorat Bidang Investigasi memiliki tanggungjawab dalam pelaksanaannya. Pengaduan masyarakat akan diberikan kode khusus dan dapat dilacak telah sampai mana tindak lanjut atas pengaduan tersebut. Masyarakat yang melapor dapat menyembunyikan identitasnya menjadi “anonim.”

Sistem Pengendalian Intern sebenarnya adalah tanggung jawab semua orang khususnya pada manajemen, dimana APIP sebenarnya hanya mereviu saja.

Secara garis besar, Inspektorat VII memiliki tiga tugas dan fungsi yaitu mengawasi Inspektorat Jenderal, sebagai Badan Penelitian dan Pengembangan dalam hal pengawasan dan IT Audit. IT Audit misalnya adalah mengaudit IT dengan tujuan mengetahui infrastruktur IT seperti keamanan aplikasi dan situs yang digunakan, tata kelolanya dan data.

Dikhawatirkan bahwa Inspektorat Kementerian Hukum dan HAM tidak fokus. Itjen Kemenkeu menyadari bahwa risiko terbesar adalah di kebijakan, bukan pada unit yang di daerah. Jika kebijakan di pusat salah, maka mereka yang di bawah akan ikut bermasalah. Pada dasarnya proses kerja Inspektorat VII tidak harus turun ke daerah sampai puluhan hari. Sebenarnya, Inspektorat VII dapat turun untuk dinas ke lapangan. Akan tetapi, sekarang banyak

20 Gustian Wiwaha, Mujiastono, Dody Mardiansyah, “Mujiastono, Dody Mardiansyah, Gustian Wiwaha. Penggunaan Model Risk Control Matrix Dalam Pelaksanaan Audit, Jurnal Pengawasan, Volume 1, Nomor 1 September 2019. Hlm. 13.” *Jurnal Pengawasan*, hlm. 13.

proses kerja yang dapat dilakukan hanya dengan melalui email.

Kendala Inspektorat VII adalah implementasi yang tidak mudah dan tidak biasa membuat *Risk and Control Matrix* (RCM). Itjen Kemenkeu sudah memiliki manajemen risiko untuk mengetahui/menghitung risiko.<sup>21</sup>

d. Kementerian Agama

Kementerian Agama khususnya Inspektorat Jenderal telah memiliki beberapa pedoman pengawasan induk yaitu Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama. Di dalamnya antara lain ada pasal yang menjelaskan tentang tugas dan fungsi Itjen salah satunya menjelaskan tentang tugas dan fungsi pengawasan intern di lingkungan Kementerian Agama. Selain itu juga Kementerian Agama memiliki pedoman khusus Nomor 41 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengawasan di Kementerian Agama, kemudian Kementerian Agama juga punya beberapa keputusan Inspektur Jenderal tentang Pengendalian Mutu Pengawasan. Inspektorat Jenderal Kementerian Agama terus melakukan reviu-reviu Instrumen pengawasan, dengan mengkaji instrumen/pedoman yang perlu ada evaluasi untuk menyesuaikan kondisi.

Kementerian Agama juga telah menyusun peta risiko agar audit yang dilakukan benar-benar berbasis *risk Management* dan *risk* audit. Dengan demikian, maka audit yang dilakukan adalah audit yang memiliki risiko tertinggi. Oleh karena itu *risk* audit menjadi strategi utama dalam pengawasan.

Pada Tahun 90an Itjen Kementerian Agama terbagi menjadi bidang kepegawaian, keuangan, umum, bidang perlengkapan dan bidang pembangunan. Dalam perkembangan kebijakan secara nasional maka tugas dan

fungsi Itjen diarahkan untuk audit kinerja. Kebijakan secara umum di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB bahwa auditor tidak boleh hanya mengawasi satu bidang sehingga bergeraklah pemahaman auditor menuju audit kinerja. Dengan demikian maka setiap auditor harus paham semua bidang dan pembagian tugas dan fungsi tidak lagi pada bidang tapi pada wilayah.<sup>22</sup>

**Kendala-kendala yang Dihadapi Dalam Pengawasan Intern Kementerian Hukum dan HAM**

Dalam tataran implementasi mekanisme pengawasan intern, Inspektorat Jenderal mengalami beberapa kendala diantaranya:

1. Aspek kelembagaan

Inspektorat Jenderal (Itjen) yang terbagi berdasarkan wilayah dinilai kurang efisien dan efektif. Sebagai contoh : jika ada pemeriksaan terhadap Divisi Pemasyarakatan beserta UPT nya yang dilakukan oleh Irwil II namun Kanwil Jabar termasuk pada Irwil III, dengan demikian Kanwil Jabar yang terkait dengan Divisi Pemasyarakatan dilakukan oleh kedua Irwil.<sup>23</sup>

Aspek kelembagaan jika ditinjau berdasarkan Pasal 18 ayat (1) dan (2) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dimana "Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan." Sedangkan ayat (2) huruf c, d dan e yang mana "Penyelenggaraan kegiatan pengendalian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

21 "Wawancara Dengan Inspektur VII Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan.," pada tanggal 14 Agustus 2019.

22 "Wawancara Dengan Inspektur Wilayah II Inspektorat Jenderal Kementerian Agama.," pada tanggal 15 Agustus 2019.

23 Kepala Bagian Program Dan Hubungan Masyarakat, Loc.Cit.



- c. kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah;
- d. kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis;
- e. prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis;

Dengan demikian, secara kelembagaan Inspektorat Jenderal (Itjen) yang terbagi berdasarkan tugas dan fungsi serta kewilayahan dinilai kurang sesuai dengan amanat peraturan pemerintah. Sebagai ilustrasi, Inspektorat Wilayah I mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan pengawasan intern, pengawasan terhadap kinerja dan keuangan serta pengawasan untuk tujuan tertentu melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya atas pelaksanaan tugas pada Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia, Inspektorat Jenderal, dan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Aceh, Banten, Kalimantan Barat, Sulawesi Selatan, Kepulauan Riau, dan penyusunan laporan hasil pengawasan.

Permasalahan akan timbul ketika dilakukan pengawasan pada tingkat Kanwil, dimana terdapat ruang lingkup yang khusus dalam pelaksanaan tugas (Imigrasi, Pemasyarakatan dan Pelayanan Hukum dan HAM yang mencakup: KI, AHU, BPHN, PP, HAM, Litbang Hukum dan HAM)

Kondisi yang demikian dikhawatirkan dapat menimbulkan pelaksanaan pengawasan menjadi tidak fokus yang pada akhirnya berisiko terhadap rekomendasi hasil pengawasan.

## 2. Aspek Manajemen

Kepala Bagian Program dan Hubungan Masyarakat Kanwil Hukum dan HAM Jawa Barat juga menjelaskan bahwa Itjen hanya memunculkan temuan yang sifatnya normatif dan dapat diselesaikan tindak lanjutnya. Hal

berbeda justru hasil penelitian yang dilakukan oleh Balitbang Hukum dan HAM tahun 2015 terkait Lapas Sukamiskin. Dimana hasil penelitian tersebut mengungkapkan secara rinci permasalahan yang dihadapi dan dapat memberikan rekomendasi serta solusi melalui *Policy Brief*.

Itjen seringkali memintakan dokumen tindak lanjut berulang kali, hal ini terjadi karena tim pemeriksa dengan tim TL tidak sama. Tim yang berbeda sebetulnya tidak masalah, asalkan Itjen memiliki data awal yang sama. TL untuk UPT, dikoordinasikan oleh Bagian Program dan Humas. Bagian Program dan Humas seringkali mengingatkan ke UPT untuk penyelesaian TL. Hasil TL dari UPT dikirimkan ke Kanwil dan dari Kanwil baru dikirimkan ke Itjen. Kanwil dan seluruh UPT telah membuat manajemen risiko dengan memetakan risiko-risiko yang ada di lingkungan Kanwil Jabar dengan pendampingan Itjen.

Fungsi Konsultatif telah dilakukan oleh Itjen, mulai dari jamannya Pak Agus Sukiswo, Itjenseringkalimelakukanpendampinganpada auditi ketika melaksanakan proyek dengan anggaran yang besar. Pendampingannya bersifat langsung (hadir) sampai dengan mengikuti rapat. Pendampingan dilakukan mulai saat perencanaan, pelaksanaan sampai dengan laporan keuangan.

Auditor sebagian besar sudah memahami Tusi Kanwil sebagai auditi, hal ini dapat dilihat dari pertanyaan-pertanyaan yang sudah mengarah secara detail dan teknis. Namun demikian pengetahuan auditor harus mengikuti dan memahami peraturan terbaru.<sup>24</sup>

Itjen telah memiliki daftar risiko terhadap auditi yang akan diperiksa di tahun depan, namun tidak begitu lengkap dan pada taraf pelaksanaan sering terbentur masalah anggaran dikarenakan adanya permintaan yang medadak misalnya adanya permintaan

---

24 Ibid.

dari Kemenpan dan RB untuk memasukkan Kanwil dan UPT berkenaan dengan Zona Integritas menuju WBK/WBBM, padahal ketika disusun tahun sebelumnya hanya unit eselon I, sehingga yang telah direncanakan jadi bergeser.

Aspek Manajemen sangat berperan bagi tercapainya kinerja Itjen Kementerian Hukum dan HAM. Jika dianalisa dalam aspek ini, bahwa kinerja dipengaruhi oleh penanganan tata kelola, koordinasi, dan evaluasi/kontrol yang belum berjalan sebagaimana mestinya. Hal tersebut seringkali dikeluhkan oleh auditi yang ada di Kanwil Jawa Barat dan UPT. Padahal, dengan adanya koordinasi dan evaluasi yang baik akan memastikan kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Oleh karena itu, koordinasi dan evaluasi yang dibangun harus didahului dengan menyampaikan rencana kegiatan pengawasan intern tahunan serta hasil-hasil kegiatan pengawasan intern yang telah dilakukan APIP selama periode tertentu. Dengan menyampaikan hasil-hasil kegiatan pengawasan intern, auditor lainnya diharapkan akan menggunakan hasil tersebut untuk mengurangi lingkup penugasannya.

### 3. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Auditor belum cukup baik memahami aturan yang ada di Pemasyarakatan, karena memang aturan di Pemasyarakatan seringkali dilakukan perubahan peraturan menteri. Oleh karena itu, auditi yakin bahwa auditor pun akan ragu dalam melakukan pemeriksaan. Hasil dari BAP yang dihasilkan dinilai kurang komprehensif, pernah hasil rekomendasinya salah karena auditor tidak memahami aturan-aturan yang baru.<sup>25</sup>

Sumber daya manusia masih minim baik dari jumlah maupun kompetensi, hal ini dapat dibandingkan jumlah auditor dengan banyaknya UPT di Kementerian Hukum dan HAM. SDM auditor juga belum secara baik memahami proses bisnis, risiko proses bisnis

dan pemahaman pengendalian proses bisnis dari auditi, hal ini diketahui dari pendapat auditi di tingkat Kanwil Jabar.

Hal senada juga diungkapkan oleh Insan Firdaus yang menyatakan bahwa penempatan auditor di kantor wilayah merupakan suatu kebutuhan bagi Inspektorat Jenderal dan kantor wilayah. Kebutuhan akan penempatan auditor di kantor wilayah dari perspektif Inspektorat Jenderal, karena melihat kondisi Inspektorat Jenderal kekurangan sumber daya auditor, beban kerja auditor yang cukup besar dan untuk optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan di kantor wilayah agar lebih efektif dan efisien.<sup>26</sup>

Kondisi ini dapat diatasi dengan menambah jumlah auditor melalui pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil, penugasan terhadap independensi Pemerintah dan *Inpassing*/perpindahan jabatan sesuai dengan peraturan yang berlaku.<sup>27</sup>

Terkait pengendali mutu, Itjen belum mempunyai kuota dan formasi dari BKN sehingga ketika diusulkan untuk diklat saat ini belum bisa. Baru saja diusulkan ke BKN sejumlah tiga pengendali mutu. Dilihat dari jumlahnya, Itjen masih sangat kekurangan dan dari formasi yang dibutuhkan masih sangat besar bahkan ratusan, akan tetapi hal itu juga akan percuma apabila tidak didukung dengan anggarannya.<sup>28</sup>

Dari aspek SDM, berdasarkan hasil wawancara pada Kanwil Hukum dan HAM Jawa Barat dan beberapa UPT mengeluhkan kurangnya pemahaman auditor terhadap proses bisnis auditi. Kurangnya pemahaman

<sup>25</sup> Kasubbag Tu Rutan Kelas I Bandung, Loc.Cit.

<sup>26</sup> Insan Firdaus, "Analisis Kebijakan Penempatan Auditor Di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* (2016).hlm. 307.

<sup>27</sup> Joseffhin Mareta, "Pola Penempatan Auditor Di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia RI," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* (2020).hlm. 109.

<sup>28</sup> "Wawancara Dengan Auditor Madya Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum Dan HAM," pada tanggal 16 Agustus 2019.

ini terjadinya karena adanya perubahan terhadap aturan teknis dari masing-masing auditi (unit eselon I dan UPT).

Dalam menjalankan fungsi konsultatif, selayaknya auditor tetap terus mengikuti perkembangan yang terjadi baik pada tingkat aturan, kebijakan dan hal-hal lainnya. Hal ini dapat dipahami terjadi karena ruang lingkup pengawasan yang begitu luas di Kementerian Hukum dan HAM dan tidak adanya keahlian yang khusus menyebabkan hasil temuan yang ada seringkali sama dari tahun ke tahun. Begitupun yang berkaitan dengan jumlah auditor yang minim dibandingkan dengan banyaknya UPT di Kementerian Hukum dan HAM.

#### 4. Aspek Infrastruktur (Teknologi Informasi)

Laporan hasil audit dinilai sudah cukup komprehensif dalam hal menjabarkan hasil temuannya. Namun penyampaian laporan tersebut masih dilakukan secara konvensional dan belum memanfaatkan teknologi informasi, sehingga tindak lanjut dari hasil pemeriksaan tidak bisa segera dilakukan.

Hasil TL diselesaikan selama seminggu yang dikirimkan ke Itjen melalui aplikasi sisumaker, terkadang dibalas dengan surat oleh Itjen bahwa sudah selesai, namun seringkali tidak.

Laporan Hasil Audit dinilai sangat lama dibuat dari saat pelaksanaan audit. Hal tersebut dapat memakan waktu 5 sampai dengan 12 bulan. Sebagai contoh hasil pemeriksaan bulan September 2018 baru diterima oleh Kanwil pada bulan Agustus 2019, tanggal pada surat tersebut bulan Maret 2019. Hal ini berdampak terhadap kantor wilayah yang tidak dapat memonitoring pelaksanaan rekomendasi oleh UPT dan terlambatnya penyampaian laporan tindak lanjut ke Itjen.

Dari Aspek Infrastruktur, Itjen Kemenkumham belum secara maksimal memanfaatkan sistem teknologi informasi dalam pengelolaan data dan proses

monitoring tindak lanjut. Dengan belum memanfaatkan TI secara maksimal, maka pada akhirnya berdampak pada lamanya proses penyelesaian tindak lanjut. Dengan demikian, pengelolaan dan pengintegrasian data hasil pengawasan dan monitoring tindak lanjut yang telah ada dalam SIMWAS senantiasa dilakukan secara *on-line* dan *real time*.<sup>29</sup>

#### 5. Aspek Pembinaan

Sebagai penjabaran dari *quality assurance* Itjen melakukan pembinaan ke kanwil dan UPT jika terlambat atau belum melaksanakan rekomendasi hasil pemeriksaan. Namun, dalam kasus tertentu seperti di LP Sukamiskin, Itjen pasti sudah mengetahui adanya saung-saung yang dibangun oleh Napi tertentu dan itu menyalahi aturan. Auditi yang ada di Kanwil Jawa Barat mengeluhkan bahwa hasil temuan Itjen dari tahun ke tahun sama tentang permasalahan “dapur”.

Dalam aspek pembinaan hal yang terpenting adalah komitmen dan integritas, karena tanpa ini semua pengawasan yang telah dilakukan akan sia-sia saja. Itjen yang memiliki tugas menyelenggarakan pengawasan intern di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia harus mampu sebagai *quality assurance* guna mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) yang mengarah pada pemerintahan/birokrasi yang bersih (*clean government*).

## PENUTUP

### Kesimpulan

Mekanisme pengawasan intern di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dinilai belum berjalan sesuai dengan harapan. Hal ini terekam dalam pedoman penugasan pengawasan yang dimiliki oleh Itjen Kemenkumham baru menyentuh pada

29 Kepala Bagian Program Dan Hubungan Masyarakat, Loc.Cit.

hal yang bersifat formil dan belum menyentuh pada hal-hal yang bersifat materiil/substansi,

Selain itu pada tataran implementasi pengawasan belum dilaksanakan secara optimal yang dipengaruhi oleh berbagai kendala dalam pelaksanaan pengawasan intern yang meliputi: (i) aspek kelembagaan, secara kelembagaan Itjen yang membagi tugas dan fungsinya secara Kewilayahan dan Unit eselon I berdampak tidak optimalnya pengawasan terhadap UPT yang tidak satu inspektur dengan Unit Eselon I Teknisnya. (ii) aspek Manajemen, dimana kinerja yang belum maksimal dipengaruhi oleh koordinasi dan evaluasi/kontrol yang belum memadai. (iii) aspek SDM, terbatasnya jumlah auditor dan kompetensi auditor yang belum mengetahui secara menyeluruh dan detail terkait tugas dan fungsi auditi, permasalahan auditi dan peraturan-peraturan terbaru. (iv) aspek Infrastruktur (Teknologi Informasi), dimana belum memanfaatkan secara optimal teknologi informasi mekanisme penyampaian rencana tindak lanjut ke auditi dan pemantauan terhadap Tindak Lanjut (TL). (v) Aspek Pembinaan, Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), dituntut berperan dalam mewujudkan transparansi tata kelola pemerintahan dan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

#### Saran

1. Perlu adanya revisi terkait dengan pedoman penugasan pengawasan di Kementerian Hukum dan HAM terkait dengan (i) Perencanaan: Perlu adanya pertimbangan pada saat perencanaan terkait dengan prioritas pengawasan pada tata kelola sektor publik. Hal ini dimaksudkan agar fungsi *assurance* dapat memberikan keyakinan yang sesuai dalam rangka meningkatkan proses tata kelola sektor publik. (ii) Pelaksanaan: Perlu adanya pedoman yang mengatur tentang penyampaian laporan berkala. Laporan berkala dapat dijadikan bahan

untuk pimpinan dalam mengoreksi ataupun pengambilan kebijakan terhadap kendala-kendala yang dihadapi saat dilakukannya pengawasan. (iii) Pelaporan: Perlu adanya pedoman yang mengatur tentang kesesuaian laporan hasil pengawasan dengan standar pengawasan, serta perlu adanya pedoman yang mengatur lamanya laporan disusun. (iv) Pelaksanaan Tindak Lanjut: Perlu adanya pedoman yang mengatur tentang rekomendasi yang belum ditindaklanjuti atau rekomendasi yang telah ditindaklanjuti namun dengan cara yang berlainan.

2. Dalam aspek kelembagaan, Itjen perlu mempertimbangkan dibentuknya unit setingkat eselon II berupa Komite Audit sebagai *quality assurance* untuk meningkatkan tugas pengawasan intern.
3. Dalam aspek manajemen, Itjen perlu membuat mekanisme yang cepat dan sistematis dalam tahapan pelaporan pengawasan dan laporan hasil tindak lanjut serta memperbaiki standar operasional prosedur guna meningkatkan koordinasi antar Tim pengawas intern.
4. Dalam aspek SDM, perlu adanya penambahan auditor dan semua auditor diberikan pendidikan dan pelatihan tentang tugas dan fungsi seluruh unit eselon I serta pelatihan teknis (pengelolaan keuangan, pengelolaan aset, dan lainnya).
5. Dalam aspek infrastruktur, Itjen perlu mengembangkan SIMWAS dalam hal pemetaan terhadap seluruh hasil temuan, rekomendasi, pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan di Kanwil dan UPT guna meningkatkan efektivitas pengawasan.
6. Dalam aspek pembinaan, Itjen perlu secara konsisten dan berkelanjutan melaksanakan Sistem Pengawasan Intern (SPI), dimana hal ini sesuai dengan fungsinya sebagai pengawas intern dan menjamin terlaksananya SPI diseluruh unit eselon I, Kanwil dan UPT.



## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami haturkan kepada Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia yang terus mendukung untuk terselesainya tulisan ini. Kepada rekan-rekan Peneliti di lingkungan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas sumbang sarannya. Kepada rekan-rekan Pusbangdatin, selaku pengelola jurnal di Balitbang Hukum dan Hak Asasi Manusia yang telah memberikan segala informasi teknisnya. Kepada rekan Perpustakaan Balitbang Hukum dan Hak Asasi Manusia yang memberikan pelayanan peminjaman buku untuk penulis dalam menelusuri literatur terkait tulisan ini, diucapkan banyak terima kasih.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arta, D., and N. Sari. "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Ngurah Rai Kabupaten Badung." *Jurnal Ilmu Manajemen Mahasaraswati* (2015).
- Creswell, J. "Creswell, J. W. (2007). Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing among Five Approaches ( 2 " ' ' Edition ). Thousand Oaks : Sage ." *Qualitative Inquiry* (2007).
- Firdaus, Insan. "Analisis Kebijakan Penempatan Auditor Di Kantor Wilayah Kementerian HUKUM Dan Hak Asasi Manusia." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* (2016).
- Handoko, T. Hani. "Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia." *Pengantar Manajemen* (2011).
- Kadarisman, M. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia." *Rajawali Press. Jakarta*, 2012.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya*, 2003.
- Mareta, Josefhin. "Pola Penempatan Auditor Di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia RI." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* (2020).
- Mujiastono, Dody Mardiansyah, Gustian Wiwaha. "Mujiastono, Dody Mardiansyah, Gustian Wiwaha. Penggunaan Model Risk Control Matrix Dalam Pelaksanaan Audit, Jurnal Pengawasan, Volume 1, Nomor 1 September 2019. Hlm. 13." *Jurnal Pengawasan*.
- Palandeng, Indrie Debbie, Olivia Syanne Nelwan, and Erlis Milta Rin Sondole. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran Vii, Terminal Bbm Bitung." *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* (2015).
- Patton, Michael Quinn. "Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks." *Cal.: Sage Publications* (2002).
- Situmorang, Victor M. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*, Bandung : Rineka Cipta, 1994.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta, 2017.
- Peraturan Perundang-Undangan**
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
- Permenpan Nomor PER/220/M.PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.
- Pedoman**
- Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI).
- Web Site**
- [http://itjen.kemenumham.go.id/images/Laporan\\_Persepsi\\_APIP.pdf](http://itjen.kemenumham.go.id/images/Laporan_Persepsi_APIP.pdf)

HALAMAN KOSONG